



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji

Author: Elżbieta Turska

Citation style: Turska Elżbieta. (2010). Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 249-266). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Elżbieta Turska
Uniwersytet Śląski

KOMPETENCJE KARIERY LUDZI MŁODYCH A OCZEKIWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

WPROWADZENIE

Procesy globalizacyjne i transformacja systemowa spowodowały, iż w ostatnim czasie w psychologii wzrosło zainteresowanie problematyką kariery zawodowej. Do lat siedemdziesiątych XX wieku, jak pisze Maria STRYKOWSKA (2002), obszar ten nie był specjalnie faworyzowany. W tym czasie statycznych organizacji działających w przewidywalnych warunkach, kariery pracownicze miały stabilny, najczęściej liniowy charakter, zwykle przebiegały w formie pełnoetatowego zatrudnienia dającego pracownikom możliwość regularnego awansu. Głównym zadaniem organizacji było znalezienie właściwych ludzi na właściwe miejsca i motywowanie ich do wykonywania mało zmieniających się zadań zwykle przez cały okres aktywności zawodowej w jednej organizacji.

Współczesne organizacje funkcjonują w zdecydowanie odmiennych warunkach — wśród rosnących wymagań rynku pracy, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ich konkurencyjność wynika z wielu uwarunkowań, najczęściej podkreśla się, że powinny być zdolne do zmian, zdolne do uczenia się, otwarte i dynamiczne (BLOOM, CALORI, WOOT, 1995). Aby sprostać nowym wymaganiom, organizacje muszą dysponować odpowiednimi pracownikami. Promowane współcześnie modele karier zawodowych, oczekiwane konfiguracje pewnych cech i właściwości warunkują skuteczne radzenie sobie przez firmy i organizacje z procesami zmian. Przedmiotem zainteresowania psychologów podejmujących problematykę kariery staje się zarówno jej potencjał (zasoby, kapitał), jak

również jej koszty związane między innymi z utratą poczucia bezpieczeństwa, niepewnością czy nadmiernymi wymaganiami i oczekiwaniami organizacji.

Zofia RATAJCZAK (2006, s. 52) podkreśla, iż jednym z ważnych zadań współczesnej psychologii pracy i organizacji jest wypracowywanie nowych metod diagnozy cech, związanych nie tylko z pracą i jej znaczeniem dla dobrostanu człowieka, ale z mechanizmami regulacyjnymi zachowań mającymi wpływ na szeroko rozumianą gospodarkę własnymi zasobami, ponieważ to one decydować będą o zdolności nie tylko do pokonywania barier i przeszkód pojawiających się w okresie zmian cywilizacyjnych, lecz i do twórczego zmagania się z zadaniami o charakterze transgresyjnym, o rosnącym stopniu niepewności.

Celem niniejszego artykułu jest próba zwrócenia uwagi na zmieniającą się rolę organizacji w procesie planowania i realizacji karier przez ludzi młodych znajdujących się w początkowym etapie swojej drogi zawodowej. W literaturze przedmiotu z jednej strony wyraźnie podkreśla się, iż zarządzanie karierą stanowi dziś ważny instrument zarządzania zasobami ludzkimi (ARMSTRONG, 2007), z drugiej — wskazuje się na wyraźnie malejącą rolę organizacji w tym obszarze (BAŃKA, 2006), przewidując wręcz jej brak w przyszłych organizacjach wiedzy (Miś, 2004). „Wycofanie się” organizacji z zadań związanych z planowaniem i realizacją karier pracowników to stopniowe przenoszenie odpowiedzialności za karierę na samego pracownika. Jakie niesie to konsekwencje dla ludzi młodych? Czy młodzi ludzie rozpoczynający swoją zawodową karierę, znajdujący się w okresie wczesnej dorosłości, posiadają takie kompetencje, które sprzyjają braniu odpowiedzialności za swoją zawodową karierę? Warto zauważyć, iż obecne młode pokolenie dorastało w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Czy rzeczywistość ta ukształtowała w nich kompetencje pożądane i oczekiwane przez współczesne organizacje? Ich diagnoza może mieć istotne znaczenie dla określenia zadań i roli organizacji wobec zawodowej kariery młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

KOMPETENCJE KARIERY W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJACH

Przed okresem przemian restrukturyzacyjnych kariery zawodowe oparte były na pewnym, stabilnym ciągu wydarzeń — decyzja o wyborze zawodu, zdobywanie wykształcenia, wykonywanie określonego zawodu i awansowanie w nim lub też pozostawanie na tym samym stanowisku pracy aż do czasu przejścia na emeryturę. Obecnie w większości organiza-

cji status stałego pracownika i pracy na tak zwany czas nieograniczony zaczyna należeć do przeszłości. Nowoczesne organizacje ograniczają liczbę stałych pracowników, zawężając ją do stanowisk najbardziej kluczowych (specjaliści, zawody unikatowe). Coraz częściej też wykorzystywane są elastyczne formy zatrudnienia pozwalające na zmniejszenie kosztów stałych przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zmniejsza się liczba osób wykonujących stałą pracę, a te osoby doświadczają jednocześnie utraty poczucia bezpieczeństwa i stabilności oraz pewnej presji przejawiania postawy proaktywnej. W przypadku takiej formy, jak na przykład telepraca, dodatkową trudność stanowi brak wyraźnego rozdzielenia pracy od życia prywatnego, osobistego, co może powodować generalne obniżenie się jakości życia (STRYKOWSKA, 2002). Maryla GOSZCZYŃSKA (2007) zauważa, iż różne formy pracy niestącej, wykonywanej dorywczo lub w zmniejszonym wymiarze czasowym ograniczają możliwości regularnego rozwoju kariery pracownika, a w skrajnych przypadkach utrudniają długoterminowe planowanie kolejnych etapów awansowania i edukacji.

Wymóg coraz większej elastyczności w przechodzeniu od jednej pracy do drugiej spowodował, iż pojęciem dominującym staje się dziś pojęcie „obszarów pracy” eliminujące zjawisko zaangażowania w zadania oraz zaangażowania w pracę. Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania, w efekcie ludzie wykonują te „obszary zadań”, do których są najlepiej przygotowani (BAŃKA, 2006, s. 33). Autor dokonując analizy innych istotnych zmian, jakie zaszły w modelu kariery zawodowej w konsekwencji współczesnych przemian organizacyjnych, zwraca uwagę między innymi na zjawisko eksternalizacji, definiując je jako formę kierowania karierą podejmowaną przez organizacje dążące do uelastycznienia zatrudnienia, polegającą na przełożeniu na jednostkę odpowiedzialności za jej sytuację na rynku pracy. Celem programów eksternalizacji jest stymulowanie jednostki do rozwoju kompetencji ogólnozatrudnieniowych, których istotą nie jest systematyczny wzrost specjalistyczności pozwalający realizować karierę na wewnętrznym rynku pracy, ale wzrost uniwersalności w podejmowaniu ról, w adaptacji do zmian w zajmowanych pozycjach na zewnętrznym rynku pracy. Znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki staje się także jej „zdolność zatrudnieniowa”, „zatrudnialność” oznaczająca możliwość znalezienia się w stanie zatrudnienia, podtrzymania go lub stworzenia perspektywy nowego zatrudnienia w razie potrzeby. Zatrudnialność jako kompetencja jest sumą tożsamości jednostki i subiektywnego dopasowania preferencji do wymogów i realiów rynku pracy. Konsekwencją takiego stanu jest przechodzenie od karier realizowanych w strukturach biurokratycznych w kierunku karier opartych na indywidualistycznie postrzeganych ścieżkach rozwoju oraz karier, których

granice organizacyjne ulegają rozmyciu (BAŃKA, 2006, s. 74—80). Przechodzenie od jednej możliwości do drugiej, od jednej pracy do drugiej, od jednego projektu do kolejnego, stałe przekraczanie granic zawodu i środowiska to cechy „kariery bez granic”, gdzie zdecydowanie mniejsze znaczenie mają specjalistyczne kwalifikacje zawodowe, natomiast zwiększa się rola kompetencji osobistych i umiejętności społecznych (BAŃKA, 2006, s. 81).

Alicja Miś (2004, s. 219) zwraca uwagę na to, że już dziś rozwój kompetencji pracownika jest w znacznej mierze wynikiem jego własnej inicjatywy, podejmowanej jako efekt analizy warunków i możliwości kariery w ramach danej organizacji. Natomiast w organizacjach przyszłości podstawowym zasobem będzie wiedza i rozwijane nie jednokierunkowo, a kompleksowo kompetencje, co, zdaniem autorki, wynika z coraz częstszej pracy w zespołach projektowych oraz z możliwości współpracy międzynarodowej. Już obecnie obserwuje się coraz więcej przemieszczeń oraz coraz większą ruchliwość związaną z karierą. Również wiedza w organizacji nowego typu będzie miała kompleksowy charakter (w odróżnieniu od wąskiej specjalizacji), a odpowiedzialność za inicjowanie i rozwój kariery będzie spoczywała na pracowniku (lub grupie pracowników) bez udziału organizacji.

Te dynamiczne zmiany w obszarze funkcjonowania zawodowego człowieka stawiają nowe wyzwania przed współczesną psychologią pracy i organizacji. Zdaniem RATAJCZAK (2007, s. 53), jednym z nich jest poszukiwanie paradygmatu adekwatności funkcjonalnej człowieka i warunków pracy w sytuacji ciągłych zmian i niepewności. Aleksander BAŃKA (2006, s. 120—121) analizując zasady i kryteria przystosowania funkcjonalnego i dysfunkcjonalnego w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej, formułuje niezwykle interesujący wniosek — adaptacja funkcjonalna w ramach organizacji starego typu jest dysfunkcjonalna w ramach organizacji nowego typu i odwrotnie — nowe zasady i kryteria adaptacji do współczesnego kontraktu psychologicznego są dysfunkcjonalne z punktu widzenia dawnych kryteriów optymalnego dopasowania do organizacji.

Niezaprzeczalnie adaptacja funkcjonalna do nowej rzeczywistości organizacyjnej wymaga od pracownika posiadania takich cech, które warunkują jego proaktywność — w psychologii najczęściej wyróżnia się w tym obszarze plastyczność, gotowość do zmian, mobilność, samoskuteczność, optymizm, a także odporność na stres pozwalającą skutecznie radzić sobie w trudnych sytuacjach. Teresa CHIRKOWSKA-SMOLAK (2007, s. 87) zauważa, iż sprawne funkcjonowanie w warunkach współczesnego rynku pracy wymaga od ludzi umiejętności nie tylko reagowania na zmiany otoczenia, przystosowywania się do tych zmian, ale już nawet ich wyprzedzania.

Tabela 1

Adaptacja funkcjonalna w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej

Stara organizacja	Nowa organizacja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojalność wobec organizacji 2. Zaangażowanie w pracę i wydatkowanie energii w jednej organizacji 3. Adaptacja do zmiany przez dopasowanie do środowiska wewnątrzorganizacyjnego 4. Kariera odbywa się przez awansowanie i zajmowanie kolejnych stanowisk 5. Identyfikacja tożsamości z jedną organizacją jako jedynym miejscem zatrudnienia 6. Dana organizacja jest jedynym miejscem zatrudnienia 7. Dochodzenie do realizacji wartości osobistych przez realizację wartości wspólnych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nastawienie na zmianę 2. Traktowanie separacji jako pozyskiwanie możliwości niedostępnych w organizacji w zamian za utratę więzi organizacyjnej i środowiska personalnego organizacji 3. Proaktywność i samodzielność w rozwoju zawodowym 4. Otwartość na nowe doświadczenia życiowe i przemieszczanie się między rolami zawodowymi i społecznymi 5. Orientacja przyszłościowa 6. Orientacja na wartości osobiste kosztem wartości wspólnych 7. Lojalność wobec własnych celów życiowych niezależnych od ideologii organizacyjnej

Tabela 2

Adaptacja dysfunkcjonalna w ramach starej i nowej rzeczywistości organizacyjnej

Stara organizacja	Nowa organizacja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuacja, zmiana pracy i organizacji 2. Zmiana zawodu w późnej fazie życia 3. Kariera „bez granic” 4. Szeroka specjalizacja w różnych domenach zawodowych i rolach życia (konsekwencja: konflikt pomiędzy zaangażowaniem w pracę kobiet a ich rolą rodzinną) 5. Wykonywanie pracy niezgodnie z zainteresowaniami i dyspozycjami osobowościowymi 6. Nastawienie na cele krótkoterminowe 7. Preferencja wartości osobistych bez oglądania się na wartości wspólne, organizacyjne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zbytne przywiązanie do organizacji jako miejsca i środowiska personalnego 2. Zbytne przywiązanie do zawodu 3. Lojalność w stosunku do organizacji toksycznej nieodrzymującej zrównoważonego kontraktu psychologicznego 4. Lęk przed separacją 5. Trzymanie się koncepcji kariery jako ścieżki awansów, pozycji zawodowych i obiektywnych osiągnięć

Źródło: Opracowanie na podstawie BAŃKA (2006)

Dlatego diagnoza przydatności do pracy nie dotyczy obecnie w takim stopniu jak kiedyś zainteresowań czy uzdolnień typu zręcznościowego, ale cech globalnych, takich jak na przykład cechy wchodzące w skład tak zwanej wielkiej piątki (ekstrawersja, neurotyzm, otwartość, sumienność i ugodowość). Specjalnej wagi nabiera zgeneralizowana cecha osobowości, jaką jest plastyczność, czyli zdolność do zmian zachowania się w odpo-

wiedzi na zmieniające się wymagania czy też cecha zwana zaradnością, czyli zdolność podejmowania decyzji w sytuacjach ryzykownych i niebezpiecznych (RATAJCZAK, 2007, s. 13). Na ten aspekt diagnozy zwraca także uwagę BAŃKA (2006, s. 85) pisząc, iż o ile dawniej psychologowie dość naiwnie poszukiwali typu lub wymiaru osobowości, który zapewni sukces w karierze, o tyle współczesna psychologia koncentruje się raczej na opisach osobowości, które pozwalają ludziom żyć i rozwijać karierę wbrew napotykanym kryzysom, zmianom, stratom czy tragediom. Jako ważne kompetencje kapitału kariery w zmieniających się warunkach wyróżnia poczucie samoskuteczności, motywację osiągnięć, proaktywność i otwartość na nowe doświadczenia. Jego zdaniem, umożliwiają one ustanawianie oraz podtrzymywanie zdolności zatrudnieniowej jednostki (BAŃKA, 2005a, b, c, d.).

Również STRYKOWSKA (2002, s. 21) podkreśla ważność wyjątkowych konfiguracji cech osobowościowych i zdolności osób zatrudnionych, wyrażających ich różny zakres potencjału zaradności w podejmowaniu pracy oraz w planowaniu i realizowaniu kariery życiowej w dobie przemian rynkowych, określonych przez autorkę mianem stresującej gospodarki.

Wyróżnione przez wymienianych autorów cechy stanowią kluczowe kompetencje potencjału zaradności jednostki, warunkujące proces jej skutecznego radzenia sobie oraz brania odpowiedzialności za własną przyszłość... Obecnie przed psychologią pracy i organizacji stoi kolejne niezwykle ważne, szczególnie z praktycznego punktu widzenia, zadanie zaprezentowania nie sumy kolejnych cech i właściwości, ale spójnego modelu, posiadającego wartość i przydatność w odniesieniu do konkretnej sytuacji, w tym przypadku do sytuacji planowania i realizowania skutecznej i satysfakcjonującej kariery zawodowej.

ZADANIA ORGANIZACJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KARIERAMI PRACOWNIKÓW

Mimo że dziś coraz częściej podkreśla się indywidualny wymiar kariery, to nie mniej istotny staje się także jej wymiar organizacyjny — kariera jest procesem zachodzącym w konkretnej organizacji, umożliwiającym jej osiągnięcie organizacyjnych celów. Skuteczne i nowoczesne planowanie karier zawodowych w organizacji polega na łączeniu indywidualnych planów karier członków organizacji z planami i rozwojem całej organizacji. Beata JAMKA (2000) zwraca uwagę na to, iż o zarządzaniu karierami

można mówić wówczas, gdy organizacja zajmuje się nimi w sposób uporządkowany. Według autorki, optymalne zarządzanie karierą wymaga współdziałania trzech podmiotów — organizacji, bezpośredniego przełożonego i pracownika realizującego karierę. Najważniejszą rolę w tym procesie odgrywa sam pracownik, gdyż na nim spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za planowanie kariery i za własny rozwój zawodowy. Głównym zadaniem zwierzchnika jest wspieranie podwładnego, organizacja zaś powinna stwarzać dogodne warunki realizacji karier pracowników (JAMKA, s. 102).

Zarządzanie karierą w organizacji ma według Michaela ARMSTRONGA (2007, s. 533) trzy ogólne cele:

1. Zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie następstw na stanowiskach kierowniczych (planowanie sukcesji).
2. Zatrudnienie obiecujących pracowników oraz zapewnienie im odpowiedniego szkolenia i możliwości zdobywania doświadczenia, które pomogą im w wypełnianiu obowiązków.
3. Zapewnienie pracownikom o odpowiednich predyspozycjach wskazówek i zachęty, jakich potrzebują do wykorzystania swoich predyspozycji oraz zrobienia kariery, która będzie odpowiadała ich talentom i aspiracjom.

Zdaniem Zdzisławy JANOWSKIEJ (2002, s. 168), wsparcie organizacji w procesie planowania kariery pracowników powinno przejawiać się w następujących działaniach:

1. Informowanie pracowników o realizowanej strategii ogólnej i strategii zasobów ludzkich. Pozwala to pracownikom na świadomość istnienia lub braku szansy na pożądaną przez siebie rozwój w macierzystej organizacji.
2. Informowanie pracowników o funkcjonujących programach karier.
3. Tworzenie warunków do stałego rozwoju pracowniczego (wspomaganie merytoryczne podczas realizacji różnorodnych ścieżek karier).

Upowszechnienie informacji na temat możliwości realizowania kariery w obrębie danej organizacji to jedna z najprostszych, jednocześnie najbardziej skutecznych metod oddziaływania na kariery pracownicze. Jeżeli informacja na temat możliwości awansowania i rozwoju nie przeniknie do świadomości pracowników, to, zdaniem Marka KALINOWSKIEGO (2004), nawet najkosztowniejsze zabiegi mające na celu pobudzenie personelu do rozwoju nie przyniosą znaczących rezultatów. Jednak, według autora, za informacją o możliwości rozwoju zawodowego w obrębie organizacji muszą iść określone bodźce motywujące — różnorodne korzyści zarówno płacowe, jak i pozapłacowe. Niezbędnym działaniem na rzecz rozwoju kariery pracowników jest także wspieranie ich udziału w szkoleniach oraz motywowanie do samodoskonalenia. Inny rodzaj działań, które może po-

dejmować organizacja, to zdefiniowanie ścieżek karier za pomocą określenia przebiegu wzorcowej ścieżki kariery, jaką pracownik musi przebyć, aby osiągnąć najwyższe proponowane w organizacji stanowisko. Równie ważne działania związane z zarządzaniem karierami polegają na prowadzeniu regularnych przeglądów zasobów ludzkich w celu przygotowania kadry rezerwowej do awansu na stanowiska kierownicze. Jeszcze inną metodą oddziaływania na kariery jest zapewnienie doradztwa osobom napotyającym problemy podczas realizacji swojej kariery, mającym wątpliwości co do obranego kierunku rozwoju zawodowego czy doświadczającym innych problemów (KALINOWSKI, 2004, s. 380).

Zdzisław JASIŃKI i Alicja SMOLBIK-JĘCZMIEN (2005) podkreślają, iż dla człowieka w organizacji XXI wieku, podobnie jak i dla samej organizacji, najskuteczniejszym sposobem przygotowującym do radzenia sobie z wysokim poziomem zawodowej niepewności jest permanentne podnoszenie, uaktualnianie bądź też pozyskiwanie nowych, niezbędnych na szerokim rynku pracy umiejętności i kompetencji, pozwalających na ciągłe utrzymanie aktywności zawodowej i osiągnięcie zawodowych sukcesów.

Zmiany współczesnych organizacji, szczególnie spłaszczanie ich struktur organizacyjnych, istotnie zmniejszają możliwości tradycyjnego awansu, w związku z czym organizacje takie zmuszone są do poszukiwania nowych sposobów zaspokojenia potrzeb pracowników oraz rozwoju ich karier. Jednym z nich jest tak zwany awans poziomy umożliwiający rozwój przez przydzielanie pracownikom zróżnicowanych zadań, pracę w zespołach międzywydziałowych czy też stwarzanie innych możliwości poszerzania własnego doświadczenia, umiejętności i kompetencji (ARMSTRONG, 2007, s. 545). Jednak, jak zauważa autor, taką ścieżkę kariery zdecydowanie trudniej zaplanować, jednocześnie dla samego pracownika jest ona mniej przejrzysta niż ścieżka awansu pionowego. Uwzględniając ten fakt Linda Holbeche (za: ARMSTRONG, 2007, s. 546) sugeruje potrzebę wprowadzenia przez organizacje zakresów kompetencji, które będą określały możliwości rozwoju równoległego. Jest to jednocześnie model kariery dla pracowników, którzy zmieniają stanowisko w hierarchii równoległej, osiągając w ten sposób kolejne zakresy kompetencji.

Przemieszczenia poziome mogą być także niezbędnym etapem na ścieżce zdobywania określonych kwalifikacji i poznawania przez pracownika specyfiki przedsiębiorstwa. W niektórych dużych korporacjach, szczególnie tych, które przyjęły „japoński model kariery”, wymagane jest przejście przez wiele stanowisk określonego szczebla przed planowanym awansem pionowym. W takim przypadku przemieszczenia poziome są wpisane w ścieżkę kariery pracownika (STRUŻYNA, 1997).

Również tradycyjny model awansu pionowego, który zwykle wiąże się z osiaganiem coraz wyższej pozycji w strukturze organizacji, ulega

istotnej zmianie i jest dziś opisywany coraz częściej jako osiągnięcie coraz wyższego poziomu (zakresu) kompetencji. Aby pracownicy wiedzieli, jakie poziomy kompetencji muszą osiągnąć, aby piąć się po szczeblach kariery, organizacja powinna tworzyć tak zwane mapy kariery zawierające „punkty docelowe”, udzielać dokładnych wskazań, jak można dotrzeć do tych punktów, oraz w miarę możliwości wspierać rozwój tych, którzy chcą je osiągnąć. Armstrong nazywa tę metodę — metodą zakresu kompetencji (ARMSTRONG, 2007, s. 543).

Podsumowując ten fragment rozważań, można stwierdzić, że chociaż budowa kapitału kariery jest w coraz większym zakresie zadaniem stawianym przed poszczególnymi osobami, to organizacje, które zaproponują pracownikom zrozumiały i czytelny plan rozwoju zawodowego, mają szansę na zwiększenie ich zadowolenia z pracy między innymi ze względu na możliwość zaspokojenia po awansie szerszego wachlarza potrzeb oraz zdobycie większego prestiżu (KOSTERA, 1996). Nowoczesne firmy mają świadomość tego, iż rozwój zawodowy pracowników, ich potencjał i posiadane kompetencje, to dziś strategiczny czynnik rozwoju organizacyjnego sprzyjający osiągnięciu wysokiego poziomu konkurencyjności na rynku. Dlatego w odniesieniu do osób młodych rozpoczynających zawodową karierę szczególnie ważne wydaje się rozpoznanie ich kompetencji w celu zaplanowania adekwatnego i skutecznego procesu zarządzania ich karierami w organizacji.

SPECYFIKA KARIERY W OKRESIE WCZESNEJ DOROSŁOŚCI

Nawiązując do koncepcji podziałów biegu życia ludzkiego, różni autorzy zajmujący się rozwojem zawodowym człowieka wyodrębniają w nim określone stadia i okresy. Zasadniczym kryterium tych podziałów jest wiek oraz specyfika zmian jakościowych zachodzących w danym okresie. W koncepcjach rozwoju zawodowego zastosowanych do opisu kariery zwykle wyróżnia się w jej przebiegu kilka zasadniczych etapów — przykładowo, w klasyfikacji Daniela J. LEVINSONA i innych badaczy (1978) są one następujące:

1. Wczesna dorosłość (17—39 lat) — etap, który rozpoczyna się szukaniem swojego miejsca w świecie, krystalizowaniem się preferencji, co do dalszego sposobu własnego życia, a kończy realizowaniem postawionych sobie celów i pełnym zaangażowaniem się w sprawy zawodowe i rodzinne.
2. Okres środkowy dorosłości (40—60 lat) — obejmuje procesy stabilizacji zawodowej i życiowej.

3. Późna dorosłość (powyżej 60 lat) — czas zakończenia aktywnego życia zawodowego.

Inny przykład stanowi propozycja Donalda E. SUPERA (1978), który wyróżnia w rozwoju zawodowym następujące stadia i podokresy:

1. Stadium rośnięcia (od urodzenia do 14. roku życia) z następującymi podokresami:
 - fantazji (4.—10. rok życia);
 - zainteresowań (11.—12. rok życia);
 - zdolności (13.—14. rok życia).
2. Stadium eksploracji (15.—24. rok życia) oraz podokresy:
 - próbowania (15.—17. rok życia);
 - przejściowy (18.—21. rok życia);
 - próby (22.—24. rok życia).
3. Stadium stabilizacji (24.—44. rok życia) oraz podokresy:
 - doświadczenia (25.—30. rok życia);
 - stabilizacji (31.—44. rok życia).
4. Stadium zachowania *status quo* (45.—64. rok życia).
5. Stadium schyłkowe (65. rok życia i więcej) oraz podokresy:
 - osłabienia (65.—70. rok życia);
 - wycofania się (71. rok życia i więcej).

W funkcjonujących modelach fazowości w rozwoju kariery podkreśla się, iż ma ona pewne charakterystyczne cechy zależne od czasu, w którym przebiega. W konsekwencji kariera w określonym wieku stawia przed jednostką różne zadania rozwojowe, co powoduje, że w ich realizacji oczekuje ona innego rodzaju wsparcia i zróżnicowanych oddziaływań.

W rozwoju kariery zawodowej szczególnie istotny jest etap wchodzenia w dorosłość związany z poszukiwaniem przez ludzi młodych swojego miejsca w życiu zawodowym i osobistym. Jednym z podstawowych problemów, jakie jednostka musi w tym czasie rozwiązać, jest przejście z nauki szkolnej do życia zawodowego. Współczesne ścieżki edukacyjne prowadzące do rynku pracy nabierają nowego wymiaru — transkulturowego, transgranicznego i globalnego (BAŃKA, 2005). Coraz powszechniej aktywności edukacyjne traktowane są jako różne sposoby na „przeczekanie” i przedłużenie statusu „nijakości” młodzieży. Ścieżki przejścia z edukacji do pracy stają się coraz mniej przejrzyste, natomiast coraz trudniejsze do zdefiniowania i zaplanowania. Wydłużony okres tranzykcji do rynku pracy tworzy obecnie nowy okres rozwojowy zwany „wyłaniającą się dorosłością” obejmujący czas od 18 do 30 roku życia. Jest to okres, który z jednej strony stanowi wyjście z zależności dzieciństwa, a z drugiej strony — nieznaczne wejście w role życiowe o trwałej odpowiedzialności. Charakteryzuje się on następującymi kryteriami:

- 1) brakiem wykrystalizowania poczucia tożsamości,
- 2) wzmocnionym eksperymentowaniem z rynkiem pracy i na rynku pracy,
- 3) spiętrzeniem zachowań ryzykownych wraz z jednoczesnym zapotrzebowaniem na wsparcie psychologiczne i instytucjonalne (doradztwo zawodowe, poradnictwo personalne),
- 4) bilansowaniem własnego doświadczenia życiowego w wymiarze ponadnarodowym i międzykulturowym.

BAŃKA (2005, s. 42) proponuje ten okres nazwać okresem semiautonomii, co oznacza, iż jest on mieszanką stylu życia na własną rękę i w zależności od rodziny, jej dochodów czy wsparcia psychicznego. W tym okresie możliwe są wszystkie style życia: pracy na pełen etat, pracy dorywczej, pracy dobrowolnej (wolontariat); nauki na wszystkich szczeblach edukacji zawodowej, sprawowania ról rodzicielskich i życia w związku małżeńskim, życia w jednym miejscu lub życia w tylu miejscach, na ile pozwala wyobrażenia, wola jednostki czy motywacja (BAŃKA, 2005, s. 40—47).

Aleksander HAUZIŃSKI (2007, s. 162) pisze, iż sytuacja przejścia z systemu edukacji na rynek pracy jest dla wielu młodych dorosłych sytuacją trudną. Zdaniem autora, czynnikami decydującymi o sukcesie zawodowym i życiowym młodych dorosłych jest poczucie bezpieczeństwa oraz możliwość podejmowania ryzyka. Wydaje się prawdopodobne, że kariera realizowana w ramach klasycznej struktury organizacyjnej jawi się młodym dorosłym jako bezpieczna i stabilna, w odróżnieniu od kariery realizowanej według podmiotowej struktury długookresowego planu działania, wymagającego nieustannego rozwoju własnych kompetencji i wiedzy.

BAŃKA (2006, s. 86) zwraca uwagę na to, iż osobowość jest produktem interakcji jej zasobów oraz zasobów środowiskowych (statusu społeczno-ekonomicznego, kultury itp.). Rozwój osobowości i akumulacja kapitału kariery są, od etapu wczesnej dorosłości, oparte na tych samych mechanizmach rozwojowych. Rozwój kapitału kariery jest rozwojem osobowości i odwrotnie. W myśl rozumowania autora, określone kompetencje stanowią zasób kariery i przyczyniają się do jej skutecznego przebiegu, natomiast ich brak może powodować wycofywanie się z kariery czy też niepowodzenie w jej realizacji.

ZAŁOŻENIA WŁASNEGO MODELU BADAWCZEGO

Wiedza na temat kompetencji warunkujących skuteczną realizację zawodowej kariery jest niezbędna w zarządzaniu tym procesem przez organizację. Analiza literatury z zakresu zarządzania kompetencjami kariery

pozwala wyraźnie wskazać na brak badań empirycznych umożliwiających rozpoznanie modelu kompetencji posiadanych przez jednostki na różnych etapach realizacji ich karier, co stanowi zasadniczą trudność w procesie planowania i zarządzania tymi kompetencjami przez organizację.

Wobec przeprowadzonych rozważań teoretycznych podjęto próbę budowy takiego modelu, uznając następujące zmienne: poczucie umiejscowienia kontroli, samoocena, nadzieja na sukces, dyspozycyjny optymizm i poczucie samoskuteczności za istotne kompetencje tworzące jego wymiary. Można przewidywać, iż są one zasobami indywidualnymi jednostki pozwalającymi skutecznie radzić sobie z wyzwaniami współczesnego rynku pracy i jednocześnie stanowią zasoby oczekiwane i pożądane przez współczesne organizacje.

POCZUCIE UMIEJSCOWIENIA KONTROLI

Konstrukty wprowadzony do psychologii przez Juliana B. ROTTERA (1966, za: DRWAL, 1981, s. 42), definiowany jako subiektywna ocena rezultatów własnego działania: „Gdy wzmocnienie spostrzegane jest przez człowieka jako następujące po jakimś jego działaniu, ale nie całkowicie uwarunkowane jego działaniem, wtedy zazwyczaj jest spostrzegane jako skutek przypadku, przeznaczenia, szczęścia, jako kontrolowane przez innych ludzi mających władzę, czy jako nieprzewidywalne ze względu na wielką złożoność sił otaczających człowieka”. Wyniki działania interpretowane w ten sposób autor nazwał poczuciem kontroli zewnętrznej. Jeżeli natomiast człowiek spostrzega, że rezultaty są zgodne z jego zachowaniem czy z jego względnie stałymi właściwościami, to jest to poczucie kontroli wewnętrznej (ROTTER, za: DRWAL, 1981, s. 42). Poczucie kontroli jest oczekiwaniem trwałym i zgeneralizowanym, można je traktować jako wymiar osobowości i przedstawić na kontinuum od zgeneralizowanego poczucia kontroli zewnętrznej do zgeneralizowanego poczucia kontroli wewnętrznej (DRWAL, 1995).

W wielu badaniach potwierdzono, że ludzie o wewnętrznym LOC wierząc w swoje zdolności wpływania na bieg wydarzeń, ustalają wyższy poziom aspiracji i wyżej oceniają prawdopodobieństwo sukcesu w różnych zadaniach eksperymentalnych i życiowych, mają większą wiarę we własne siły i wyższe poczucie własnej wartości (por. BATTLE i ROTTER, 1963; GLIMOR i MINTON, 1974; PHARES i LAMIELL, 1974 et al., ZIMBARDO i RUCH, 1997; DRWAL, 1981). W odniesieniu do kompetencji zawodowych można przewidywać, iż wewnętrzny LOC będzie sprzyjał proaktywności, pla-

styczności, samodzielności w podejmowaniu zadań zawodowych, będzie też związany z mniejszą obawą przed niejasną przyszłością.

SAMOOOCENA

Samooocena to jeden z istotnych komponentów osobowości. W literaturze szczególnie podkreśla się jej funkcję regulacyjną — zachowanie człowieka, szczególnie w sytuacji nowej, jest wyrazem tego, co on sam o sobie sądzi — odbiciem jego samooceny (REYKOWSKI, 1970). W systemie regulacji samoocena zazwyczaj działa wybiórczo, akceptuje informacje, które zgodne są z ukształtowanym obrazem własnej osoby, a odrzuca informacje z nim niezgodne.

Niska samoocena oznacza najczęściej brak wiary we własne siły, poczucie bezzadności, przekonanie, że jest się gorszym od innych. Zaniżona samoocena prowadzi bardzo często do rezygnacji z bardziej atrakcyjnych czy też trudniejszych zadań, w konsekwencji do ograniczania aktywności. Można przewidywać, iż zbyt krytyczna ocena swoich szans i możliwości nie będzie sprzyjała proaktywności w karierze, może prowadzić do rezygnacji z bardziej ambitnych planów budowania swojej zawodowej przyszłości.

NADZIEJA NA SUKCES

Charles R. SNYDER (za: ŁAGUNA, TRZEBIŃSKI, ZIĘBA, 2005) definiuje ten konstrukt jako przekonanie jednostki o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu. Na to przekonanie składają się:

1. Silna wola — przejawiająca się w możliwości zrealizowania powziętego przez siebie planu, dążeniu do celu i wytrwaniu w nim, mimo napotykanych przeszkód.
2. Umiejętność znajdowania rozwiązań — postrzegania siebie jako osoby zdolnej i zaradnej, przekonania o własnej wiedzy i kompetencji intelektualnej pozwalających na osiągnięcie zamierzonego celu.

Tak rozumiana nadzieja jest dyspozycją, systemem względnie stabilnych przekonań, wyuczonym wzorcem myślenia, który kształtuje sposób interpretacji sytuacji i oceny szans powodzenia podejmowanych działań.

Mariola ŁAGUNA, TRZEBIŃSKI, ZIĘBA (2005) prezentują przegląd badań odwołujących się do koncepcji Snydera prowadzonych w ciągu ostatniego dziesięciolecia. Ich wyniki pokazują, iż wyższy poziom nadziei wiąże się z lepszym ogólnym przystosowaniem, z większym poczuciem własnej wartości, większą satysfakcją z życia. Wysoki poziom nadziei to większa elastyczność w dążeniu do celu, większe kompetencje społeczne, wyższe wyniki w nauce, większa wytrwałość w radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi. Można przewidywać, iż konstrukt ten w sposób istotny wiąże się z osiągnięciami zawodowymi.

DYSPOZYCYJNY OPTYZMIZM

Jest istotnym wymiarem osobowości, konstruktem definiowanym przez Scheinera i Carvera (za: JUCZYŃSKI, 2001) jako uogólnione oczekiwania wobec przyszłości. Optymizm, rozumiany jako cecha dyspozycyjna, wyraża zgeneralizowane oczekiwania pozytywnych zdarzeń. Badania wskazują na to, że optymizm jest ważnym zasobem osobistym, który wpływa na stan fizyczny człowieka i jego dobre samopoczucie, a także sprzyja odnoszeniu sukcesów życiowych oraz odporności na stresujące wydarzenia życiowe. Poziom optymizmu na ogół koreluje pozytywnie z wysoką samooceną, przekonaniem co do własnej wartości i skuteczności, poczuciem wewnętrznej kontroli.

Można przewidywać, iż osoby zorientowane do swojej przyszłości optymistycznie będą wykazywały większą aktywność w realizacji zawodowej kariery, większą motywację i wolę podejmowania wyzwań organizacyjnych, w tym także większą siłę dążenia do realizowania swojej kariery poza granicami kraju.

POCZUCIE SAMOSKUTECZNOŚCI

Pojęcie samoskuteczności oznacza wiarę we własne zdolności poradzenia sobie z określonymi zadaniami. Poczucie własnej skuteczności istotnie wpływa na intencje podejmowania określonych zachowań, na podjęty wysiłek służący osiągnięciu celu i na wytrwałość w dążeniu do niego, pomimo przeszkód i niepowodzeń (SCHWARZER, 1997). Wiele prawidłowo-

wości dotyczących funkcjonowania osób o niskim i wysokim poczuciu własnej skuteczności ustalił BANDURA (2007). Stwierdził on, iż poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*) jest wiarą człowieka w jego zdolności kontrolowania wydarzeń, wiarą we własne możliwości motywowania samego siebie, mobilizowania własnego potencjału poznawczego oraz odpowiednich zachowań niezbędnych do skutecznego wypełniania zadań. Poziom poczucia własnej skuteczności wpływa na motywację do działania, na sposób działania, na wytrwałość, na rodzaj emocji pojawiających się w trakcie działania, na przyszłe aspiracje. Kiedy na drodze do osiągnięcia celu pojawiają się przeszkody, osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności wzmagają wysiłek, aby je przezwyciężyć, natomiast osoby o niskim poczuciu własnej skuteczności wycofują się i rezygnują z osiągnięcia celu. Poczucie własnej skuteczności jest główną częścią mechanizmu osobistego sprawstwa.

W procesie realizacji współczesnej kariery samoskuteczność stanowi bardzo ważną i cenną umiejętność, szczególnie istotną ze względu na wysoki stopień niepewności obecny w funkcjonowaniu zawodowym.

Celem planowanych przez autorkę badań będzie diagnoza wskazanych kompetencji w grupie ludzi młodych rozpoczynających swoje zawodowe kariery, by rozpoznać ich znaczenie w osiąganiu adekwatności funkcjonalnej we współczesnych organizacjach. Wydaje się, iż na obecnym etapie wiedzy należy podjąć próbę konsolidacji wyróżnionych zmiennych w pewien wzorzec zachowań proaktywnych sprzyjający satysfakcjonującej i skutecznej karierze zarówno w odniesieniu do jednostki, jak również wobec oczekiwań współczesnych organizacji.

Przeprowadzone wstępne badania w grupie 200 losowo wybranych młodych ludzi (100 kobiet i 100 mężczyzn) w wieku 20–30 lat potwierdziły istnienie pewnych zależności pomiędzy wyróżnionymi kompetencjami (tabela 3).

Uzyskane dane wskazują na istotną pozytywną korelację pomiędzy samoskutecznością oraz nadzieją na sukces i wewnętrznym poczuciem kontroli. Nadzieja na sukces ludzi młodych koreluje dodatnio z ich motywacją osiągnąć w karierze. To wstępne rozpoznanie wskazujące na posiadanie przez badanych pewnego modelu proaktywności zachęca do podjęcia bardziej szczegółowych badań w tym zakresie. Budowa modelu rzeczywistych kompetencji ludzi młodych, stanowiących zarówno zasób ich kariery przyczyniający się do jej skutecznego przebiegu, oraz tych, których brak może powodować niepowodzenie w jej realizacji, stanowi podstawę zarządzania karierami w organizacji. Diagnoza potencjału kariery pozwala na wybór najbardziej odpowiedniego kierunku kariery, co stanowi zasadnicze zadanie okresu wczesnej dorosłości. Działania organizacji wspierające rozwój kompetencji kariery stanowią istotny czynnik motywujący do samoroz-

Tabela 3

Związki korelacyjne pomiędzy badanymi zmiennymi $N = 200$ osób, korelacja Pearsona

Kompetencje	Dyspozycyjny optymizm	Poczucie umiejscowienia kontroli	Nadzieja na sukces	Samoocena	Samoskuteczność w karierze	Motywacja osiągnięć w karierze
Dyspozycyjny optymizm	×	0,029	-0,055	0,077	-0,030	-0,039
Poczucie umiejscowienia kontroli	0,029	×	-0,309**	0,017	-0,270**	-0,075
Nadzieja na sukces	-0,055	-0,309**	×	0,023	0,615**	0,160*
Samoocena	0,077	0,017	0,023	×	-0,055	-0,068
Samoskuteczność w karierze	-0,030	-0,270**	0,615**	-0,055	×	0,425**
Motywacja osiągnięć w karierze	-0,039	-0,075	0,160*	-0,068	0,425**	×

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01

woju, zwiększają zawodową satysfakcję. Jeżeli potencjał pracownika wykorzystywany jest w małym stopniu, dochodzi do marnowania ludzkich zasobów, niezadowolenia i frustracji. Jeżeli natomiast wymagania będą nadmierne, może to powodować niską aktywność, stopniowe wycofywanie się ze zbyt trudnych zadań. Rozpoznanie kompetencji to także podstawa planowania szkoleń sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji i samodoskonaleniu.

Podsumowując rozważania, warto podkreślić, iż diagnoza oraz podejmowane w jej konsekwencji działania wspierające rozwój uniwersalnych kompetencji kariery są ważne i istotne dla każdej organizacji, niezależnie od specyfiki pracy, zadań czy określonych wymagań oraz dla każdej jednostki, niezależnie od jej indywidualnych cech, umiejętności oraz predyspozycji. Bez tego typu działań trudno dziś wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- ARMSTRONG M., 2007: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. UNTERSCHUTZ. Kraków.
 BANDURA A., 2007: *Teoria społecznego uczenia się*. Warszawa.
 BAŃKA A., 2005: *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*. W: *Psychologia jakości życia*. Red. A. BAŃKA. Poznań.

- BAŃKA A., 2005a: *Otwartość na nowe doświadczenia życiowe. Podstawy teoretyczne oraz struktura czynnikowa Skali Otwartości na Kariere Międzynarodową*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005b: *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005c: *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2005d: *Poczucie samoskuteczności. Konstrukcja i struktura czynnikowa Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze Międzynarodowej*. Poznań—Warszawa.
- BAŃKA A., 2006: *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań.
- BAŃKA A., 2006a: *Kapitał kariery — uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*. W: Z. RATAJCZAK, A. BAŃKA, E. TURSKA: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice, s. 59—118.
- BATTLE E.S., ROTTER J.B., 1963: *Children's Feelings of Personal Control as Related to Social Class and Ethnic Group*. "Journal of Personality", Vol. 31, s. 482—490.
- BLOOM H., CALORI R., WOOT P. 1995: *Zarządzanie europejskie*. Przeł. M. JAROSIŃSKI. Warszawa.
- CHIRKOWSKA-SMOLAK T., 2007: *Rozwijanie kompetencji jako proaktywny sposób radzenia sobie z przemianami*. W: *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 83—104.
- DRWAŁ Ł.R., 1981: *Osobowość wychowanków zakładów poprawczych. Badania nad funkcjami podkultury zakładowej*. Wrocław.
- DRWAŁ Ł.R., 1995: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*. Warszawa.
- GLIMOR T.M., MINTON H.L., 1974: *Internal Versus External Attribution of Task Performance as a Function of Locus of Control, Initial Confidence and Success-failure Outcome*. "Journal of Personality", Vol. 42, s. 159—174.
- GOSZCZYŃSKA M., 2007: *Wyzwania i zagrożenia dla polskiego rynku pracy u progu XXI wieku*. W: *Perspektywy psychologii pracy*. Red. M. GÓRNIK-DUROSE, B. KOŻUSZNIK. Katowice, s. 27—53.
- HAUZIŃSKI A., 2007: *Zwiększanie zaradności w podejmowaniu i wykonywaniu pracy*. W: *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 162—193.
- JAMKA B., 2000: *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*. W: *Strategia personalna firmy*. Red. M. JUCHNOWICZ. Warszawa.
- JANOWSKA Z., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- JASIŃKI Z., SMOLBIK-JĘCZMIEN A., 2005: *Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji Polski z Unią Europejską*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Red. A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 423—436.
- JUCZYŃSKI Z., 2001: *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa.
- KALINOWSKI M., 2004: *Kariery pracownicze*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Red. W. GOLNAU. Warszawa, s. 369—401.
- KOSTERA M., 1996: *Zarządzanie personelem*. Warszawa.
- LEVINSON D.J., DARROW C.N., KLEIN E.B., LEVINSON M.H., MC KEE B., 1978: *The Seasons of a Man's Life*. New York.
- ŁAGUNA M., TRZEBIŃSKI J., ZIĘBA M., 2005: *Kwestionariusz Nadziei na Sukces. Podręcznik*. Warszawa.
- MIŚ A., 2004: *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Red. Z. WIŚNIEWSKI, A. POCZTOWSKI. Kraków, s. 209—221.

- PHARES E.J., LAMIELL J.T., 1974: *Relationship of Internal-external Control to Defensive Preferences*. "Journal of Consulting and Clinical Psychology", Vol. 42, s. 872—878.
- RATAJCZAK Z., 2001: *Oblicza ludzkiej zaradności*. W: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Red. K. POPIOŁEK. Poznań, s. 15—23.
- RATAJCZAK Z., 2006: *Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji*. W: Z. RATAJCZAK, A. BAŃKA, E. TURSKA: *Współczesna psychologia pracy i organizacji*. Katowice, s. 9—59.
- RATAJCZAK Z., 2007: *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa.
- REYKOWSKI J., 1970: *Obraz własnej osoby jako mechanizm regulujący postępowanie*. „Kwartalnik Pedagogiczny”, nr 3.
- ROTTER J.B., 1966: *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. "Psychological Monographs", Vol. 80, No 1.
- SCHWARZER R., 1997: *Poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu i kontynuacji zachowań zdrowotnych. Dotychczasowe podejścia teoretyczne i nowy model*. W: *Psychologia zdrowia*. Red. I. HESZEN-NIEJODEK, H. SĘK. Warszawa, s. 175—206.
- STRUŻYNA J., 1997: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice.
- STRYKOWSKA M., 2002: *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*. W: *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*. Red. M. STRYKOWSKA. Poznań, s. 15—35.
- SUPER D.E., HALL D.T., 1978: *Career Development: Exploration and Planning*. "Annual Review of Psychology", No 29, s. 333—372.
- ZIMBARDO P., RUCH F.L., 1999: *Psychologia i życie*. Przeł. J. RADZICKI. Warszawa.